

Identificando Perfis de Estratégia das Equipes no Contexto de Jogos de Empresas

Thiago Nardini Moura

(Mestre em Administração – PPGA/UFF) E-mail: thiago.nardini@gmail.com

Resumo

O presente estudo concentrou-se em identificar os perfis estratégicos das equipes no contexto de Jogos de Empresas, utilizando da tipologia elaborada por Hirschman (1970) sobre as estratégias de Voz, Saída e Lealdade. A amostra analisada foi em uma turma de mestrado profissional em Administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Para atingir o referido objetivo fez-se um levantamento quantitativo por meio de questionários enviados para as equipes participantes. Neste estudo também desenvolveu-se um quadro teórico para classificar as empresas em quadrantes de acordo com o perfil identificado. O artigo faz um breve resgate teórico sobre Jogos de Empresas e também uma revisão de literatura sobre o conceito de Voz, Saída e Lealdade, seguido da descrição do método de pesquisa utilizado, para então apresentar e analisar os dados. Os resultados desse estudo sugerem que o perfil estratégico dominante é o de Voz. Aponta-se como principal contribuição este estudo foi a possibilidade de analisar as equipes, enquanto empresas simuladas, visualizando todo o processo de tomada de decisão em um ambiente controlado, permitindo a intergração de teorias.

Palavras-chave: Perfil Estratégico; Voz; Saída; Lealdade.

1. Introdução

Já faz mais de 40 anos desde a criação da tipologia elaborada por Hirschman (1970) sobre os diferentes tipos de comportamento das empresas quanto a identificação de falhas no seu desempenho. Desde então houve uma progressão na produção científica com esse tema, com diversos desdobramentos e uma expansão ao redor do mundo para diversas áreas do conhecimento, abordados por Dowding et al (2000).

O trabalho de Dowding et al (2000) fornece uma revisão abrangente do uso desse conceito. Começaram por analisar criticamente a ideia original de Hirschman, e depois olhando para a forma como o seu argumento foi estendido em diferentes campos, tanto conceitualmente quanto empiricamente. Sugeriram que, embora tenham tido avanços na área, alguns dos resultados não se aproximavam da percepção da visão inicial, concluindo que tais trabalhos analisados não perceberam que o esquema é mais complexo do que parece à primeira vista.

Neste estudo serão abordadas apenas os três tipos originais de estratégias adotadas pelas empresas frente a essa situação de declínio, elaborados por Hirschman (1970), a saber: Voz, Saída e Lealdade (VSL). Existem duas maneiras pelas quais a administração de uma empresa toma conhecimento de suas falhas:

- alguns clientes param de comprar produtos da empresa, ou algumas empresas deixam de vender para uma empresa cliente, ou ainda, alguns membros deixam a organização. Essa é a opção de Saída; e
- os clientes da empresa ou fornecedores ou os membros da organização expressam sua insatisfação diretamente à empresa. Essa é a opção de Voz.

Enquanto isso, a presença de Lealdade diminui nitidamente a probabilidade de saída, ou ainda define alguns fatores determinante do uso da voz:

- a disposição de clientes ou fornecedores ou membros de trocar a segurança da lealdade pela incerteza da saída considerando que possa haver melhora em outra empresa; e
- a estimativa que esses agentes fazem da sua própria capacidade de influenciar a empresa.

Há sugestões de inserção de novas variáveis a esse conceito (cf. PING JR, 1993; BUCKLEY, 1999). Não obstante, o fato da área ainda possuir poucos estudos aplicados levanta a necessidade de utilizar um meio de reforçar a teoria com testes. Nesse sentido traz-se nesse estudo a oportunidade de abordar tal estrutura conceitual em um ambiente experimental, no contexto de Jogos de Empresas.

Segundo Sauaia (2003), Jogos de Empresas representam uma dinâmica vivencial semelhante à rotina das organizações reais. Embora, enquanto método educacional, possui pontos fortes e fracos. Oliveira e Sauaia (2011) ressalta, que deve se ter cautela na aplicação de tal método, considerando a complexidade do jogo e simulador escolhidos e o envolvimento do docente responsável. O resultado de tais equívocos reflete nos discentes que podem perceber o exercício de simulação como um simples jogo ao invés de uma situação de negócios próxima da realidade.

O realismo no cenário no qual os atores se comportam costuma ser uma dimensão importante ao se escolher um método de pesquisa. De acordo com Keys e Wolfe (1990), os Jogos de Empresas, enquanto simulações, fornecem mais medidas precisas do que a pesquisa de campo, porque as decisões são feitas em um ambiente fechado, e as respostas das decisões são feitas repetidamente ao longo do tempo. Além disso, o ambiente, apesar de complexo e realista, é uma entidade conhecida do pesquisador. Deste modo as relações entre organização e ambiente podem ser determinadas pelo pesquisador de um jeito que é impossível na pesquisa de campo.

A amostra analisada foi em uma turma de mestrado profissional em Administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Nela foi utilizada um *software* gerador de cenários para simular as decisões das equipes e então obter os resultados. Formaram-se seis equipes interpretando indústrias e atacados, onde se situam em um ambiente competitivo e devem lidar com situações de produção, compra e venda. Tanto o ambiente interno da empresa simulada, quanto as oportunidades e ameaças do ambiente externo devem ser mapeadas pelas equipes.

Partindo então do pressuposto que tudo isso gera um ambiente propício para se testar a estrutura conceitual das estratégias de VSL, é possível que os jogos de empresas auxiliem a visão do conceito VSL?

Portanto o objetivo principal desse artigo foi analisar os perfis estratégicos das equipes no contexto de Jogos de Empresas, utilizando do conceito VSL. Para atingir tal objetivo utilizou-se de levantamento quantitativo por meio de questionários entregues aos participantes em dois momentos distintos.

O objetivo geral se subdivide nos seguintes objetivos específicos:

- inicialmente por meio de uma abordagem quantitativa, utilizando de questionários enviados para as equipes, traçar o perfil das mesmas; e
- em um segundo momento analisar as decisões estratégicas dos agentes, sob uma perspectiva institucionalista, tentando identificar qual é a estratégia dominante.

Este artigo contém 8 seções. Esta introduz o tema. Na segunda seção trata dos Jogos de Empresas como laboratório de pesquisa, seguido da terceira seção faz-se uma breve revisão de

literatura sobre VSL. Já na quarta seção declara-se o método de pesquisa utilizado; na quinta seção apresenta-se os resultados e suas análises e na sexta seção faz-se as considerações finais. Na sétima seção contém as referências das citações utilizadas ao longo do trabalho e por fim, apresenta-se uma imagem do questionário aplicado.

2. Referencial Teórico

2.1 Jogos de Empresas

Os Jogos de Empresas tiveram início na década de 1950, no contexto da evolução da pesquisa operacional nos jogos de guerra, informática e teoria de educação. Essa nova teoria da educação era centrada no aluno em vez do professor. Os sucessos dos jogos, das técnicas de pesquisa e o desenvolvimento de microcomputadores, fizeram os Jogos de Empresa se propagarem em escolas de Administração e no treinamento empresarial (KEYS e WOLFE, 1990).

Pretto (2006, p.63-64) apresenta uma reunião de definições sobre os Jogos de Empresas:

- Para Thorelli (1964), uma simulação ou Jogo de Empresas pode ser definido como um exercício sequencial de tomada de decisões, estruturado em torno de um modelo de uma situação empresarial, no qual os participantes se encarregam da tarefa de administrar as empresas simuladas.
- Para Banks e Carson (1994), Beppu (1984), os Jogos de Empresas são abstrações matemáticas simplificadas de uma situação relacionada com o mundo dos negócios. Os participantes do jogo, cada um individualmente ou em grupo, administram a empresa (firma) como um todo ou uma parte dela, através de decisões administrativas por períodos sucessivos.
- Para Elgood (1987), os jogos possibilitam simular condições onde tenha uma grande possibilidade das pessoas fazer ou deixar de fazer algo e isto pode permitir que uma simulação seja conduzida.
- Martinelli (1987), define como uma sequência de decisões que determinam mutações no estado patrimonial e reditual das empresas fictícias, a luz das quais os participantes tomam novas decisões, repetindo um ciclo por um certo número de vezes. Afirma ainda que os aspectos importantes e peculiares dos jogos de empresas são seu caráter extremamente dinâmico, sua grande abrangência como um método de ensino e desenvolvimento pessoal, assim como o aspecto sequencial, o qual motiva e aproxima-os o máximo com a realidade empresarial a qual está se procurando simular.
- Carlson e Misshauk (1972), referem-se aos jogos de empresas como sendo uma técnica ou veículo de ensino que faz uso de situações especialmente projetadas para representar as reais condições ambientais do mundo dos negócios.
- Segundo Kopittke (1989), jogos de empresas são eficazes ferramentas de ensino. Baseiam-se, em geral, em modelos matemáticos desenvolvidos para simular determinados ambientes empresariais considerando as principais variáveis que agem nestes ambientes.

Os Jogos de Empresas são considerados um dos principais métodos de ensino-aprendizagem e vem ganhando espaço na área de Administração no Brasil. É o método preferido pelos discentes ao invés das tradicionais aulas expositivas e ainda, apresenta melhores resultados na apreensão de conceitos que outros métodos educacionais (MARTINELLI, 1988; ROSAS, 2009).

Staiton, Johnson e Borodzicz (2010), declaram que para trazer mudança comportamental, de atitude e de conhecimento, um modelo circular de aprendizagem empírica com quatro etapas é frequentemente usado:

- a primeira seção destaca a necessidade de definir objetivos claros e, conseqüentemente, sugere alguns objetivos adequados na forma de proposições teóricas;
- a segunda parte propõe um projeto de pesquisa de estudo de caso e define alguns instrumentos de pesquisa para coleta de dados, tendo em mente a necessidade de validade e confiabilidade para a metodologia de pesquisa;
- a seção final recomenda alguns objetivos a serem considerados ao projetar e construir um modelo de simulação efetivo em relação ao nível de representação do modelo e da necessidade de facilitar a aprendizagem.

No entanto, Staiton, Johnson e Borodzicz (2010), concluem que a metodologia proposta por eles ainda não conseguiu determinar a validade externa de um jogo de simulação de negócios em um sentido clássico. Isto porque este estudo não foi capaz de mostrar que o aprendizado derivado do jogo de simulação empresarial tem contribuído para o sucesso gerencial dentro das empresas no mundo real, embora haja fortes evidências que indicam que a aprendizagem gerencial efetiva foi alcançada.

Como nota-se até o momento o debate continua sobre a validade dos Jogos de Empresas. Não obstante, autores tem utilizado os Jogos de Empresas como laboratórios de pesquisa.

2.2 Voz, Saída e Lealdade

Como explicado na introdução desse artigo, Hirschman (1970) trata sobre os diferentes tipos de comportamento das empresas quanto a identificação de falhas no seu desempenho. Há então três tipos diferentes de estratégias adotadas pelas empresas frente a essa situação de declínio.

Hirschman (1970) trata sobre situações onde há insatisfação dos clientes de uma empresa ou os funcionários da mesma frente ao declínio de qualidade apresentada por ela. Para essa pesquisa, será acrescida à essa tipologia a ideia de que o conceito VSL também se aplica a relação de uma empresa que possa fornecer produtos e serviços a outra empresa. Nesse sentido a empresa fornecedora pode se indispor frente a negociações mal sucedidas com a empresa que demanda serviços ou produtos dela. Dada a situação de oligopólio no contexto de Jogos de Empresas, o poder de negociação das empresas pode gerar essa situação.

Portanto existem conseqüências para esses três tipo de relações, na situação que a empresa toma conhecimento de suas falhas na situação de saída dos agentes:

- alguns clientes param de comprar produtos de uma empresa. Como resultado, a renda da empresa diminui, cai o número de sócios e a direção é obrigada a procurar uma forma de corrigir as causas dessa saída;
- insatisfeitos com a inflexibilidade de alguma empresa cliente, normalmente uma com alto influência no mercado, ao definir preços, prazos e quantidades sem considerar o outro lado da negociação, algumas empresas deixam de vender para essa empresa e parte em busca de uma nova empresa cliente. Como resultado, a

empresa perde algum tempo até achar e se adequar a outro fornecedor. Enquanto isso, a empresa perde poder de negociação para os outros fornecedores que ela possui, visto que agora ela fica mais dependente no entendimento deles que sabem da falta de opção da empresa;

- alguns membros deixam a organização. Como resultado a empresa perde talentos, investimentos em treinamento e nos novos processos de recrutamento e seleção.

É importante também entender que todas essas situações podem provavelmente gerar uma imagem negativa para empresa, tornando o efeito das consequências ainda maiores se não resolvidos a tempo, como a própria falência. E as consequências para as situações onde os agentes utilizam da estratégia de voz:

- os clientes da empresa entram em contato com o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) ou algum outro meio de comunicação disponível. Atualmente muitos clientes se expressam por meio de mídias digitais e redes sociais, até mesmo por sites especializados em reclamações de consumidores não pertencentes à empresa. A direção então decide-se a identificar as causas e a procurar as possíveis soluções para a insatisfação dos clientes.
- fornecedores utilizam do seu poder de barganha e consegue conciliar negociações favoráveis a ambas partes possibilitando dessa forma a continuidade nas transações entre ambas.
- os membros da organização expressam sua insatisfação diretamente à direção, ou por meio de sindicatos, a uma autoridade à qual a direção esteja subordinada, ou através de protestos gerais, dirigidos a quem estiver interessado em ouvi-los. Essa é a opção de Voz. Mais uma vez, como consequência, a direção precisa tomar decisões às reivindicações dos colaboradores e sócios.

De acordo com Hirschman (1970), as condições que favorecem a coexistência da saída e da voz são melhores compreendidas ao introduzir-se o conceito de lealdade. A presença de lealdade diminui nitidamente a probabilidade de saída. Além disso, ela costuma influenciar na decisão dos agentes para as tentativas de Voz, dada o receio dos agentes ao optar pela saída, pela incerteza de melhoria. É importante ressaltar que a opção saída não é ausente de negociações e sim de fidelidade àquela empresa.

3 Método de Pesquisa

A presente pesquisa adotou uma abordagem quantitativa para descrever os perfis estratégicos das equipes em um contexto de Jogos de Empresa. Tais perfis foram fundamentados no modelo conceitual de VSL de Albert Hirschman.

A amostra analisada foi a de uma turma de mestrado profissional em Administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior. A amostra foi escolhida por conveniência e *a priori* não pode ser generalizada.

A turma foi dividida em 6 equipes: 3 indústrias e 3 atacados. Os outros elos da cadeia de suprimentos, as empresas que forneciam matéria prima para produção nas indústrias e os clientes dos atacados, foram representados pelo docente responsável. As rodadas do jogo foram divididas em 8, representando trimestres, totalizando dois anos simulados.

Para o levantamento dos dados foi utilizado dois questionários, distribuídos durante o primeiro semestre de 2014: o primeiro questionário ao final do primeiro ano simulado, entregue impresso aos participantes e o segundo questionário ao final do jogo, enviado pela plataforma

docs da empresa Google. Na seção 8, apêndice, foi apresentada uma imagem do segundo questionário.

O primeiro questionário foi enviado a todos participantes e não obteve os dados da forma esperada. Ao conferir as respostas percebeu-se incoerências suficientes para anular os resultados. Por tal razão foi formulado um novo questionário, reformulando as questões, e enviado apenas a um representante de cada equipe.

Segundo Malhotra (2001), ao formular questionários deve-se evitar perguntas ambíguas e vagas. Os questionários online costumam ser mais fáceis e rápidos de responder, também podem ser planejados de maneira a apresentar estímulos aos entrevistados, tornando-o mais atrativo.

O pesquisador participou enquanto integrante de uma das equipes podendo observar o ambiente do jogo, tanto quanto participar de um seminário ao final da disciplina onde as equipes apresentaram seus resultados e impressões da experiência no jogo, junto à avaliação e coordenação do docente responsável.

Para esta pesquisa também foi desenvolvido um quadro teórico. Desenvolveu-se para este estudo um quadro teórico para classificar as empresas quanto ao perfil estratégico das mesmas, apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Classificação do Comportamento das Empresas.

Alta Negociação	Saída	Voz
Baixa Negociação	Saída	Lealdade
	Baixa Fidelidade	Alta Fidelidade

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser observado no quadro 1, os três tipos de comportamento são Saída, Voz e Lealdade nas estratégias adotadas pelas equipes frente às negociações bem sucedidas ou não entre elas. As variáveis dos eixos são Negociação e Fidelidade, definindo assim a posição nos quadrantes que cada empresa ocupará.

No Quadro 2 foram apresentados os tipos de classificação para Jogos de Empresas reunidos por Oliveira (2009) baseando-se nos seguintes trabalhos: Tanabe 1977, Keys e Biggs (1990), Keys e Wolfe (1990), Snyder (1994), Wolfe (1985), Hall e Cox (1994) e Thavikulwat (1994), Sauer (2006a).

Quadro 2 - Classificação dos Jogos de Empresas.

Fatores de classificação	Tipologia	Descrição
Objetivos	Treinamento	Desenvolver nos participantes a habilidade de tomar decisões por meio de exercícios e experiências num ambiente simulado.
	Didática	Transmitir conhecimentos específicos do campo da Administração e Economia de um modo prático e experimental.
	Pesquisa	Utilizar o cenário propiciado pelo jogo de empresas como um laboratório para descobrir solução para problemas empresariais, esclarecer teorias e investigar o comportamento.
Escopo das funções gerenciais	Sistêmico	Abordam a organização como um todo, requerendo a integração das funções gerenciais.
	Funcional	Focalizam problemas organizacionais sob a ótica de uma das áreas funcionais.
Facilidade de operação	Simple	A atividade de simulação requer um esforço de aprendizagem mediano, as interações são simplificadas e a quantidade de decisões está abaixo de 30 por rodada.
	Complexo	Há um número considerável de decisões, acima de 30 por rodada, o esforço de compreensão do problema requer mais tempo, há interações mais complexas.
Adaptabilidade	Ampla (vários públicos)	São jogos que podem ser utilizados por diferentes públicos em diferentes contextos e proporcionam uma integração entre as disciplinas.
	Restrita (público específico)	Geralmente são jogos que abordam um único contexto de decisão e são muito mais técnicos, por isso são destinados a especialistas.
Validade	Validade Interna	Quando não há vícios nas funções do modelo simulado, representando as relações econômicas reais.
	Validade Externa	Quando a aplicabilidade da aprendizagem pode ser generalizada, ou seja, pode preparar gerentes para situações reais.
	Validade de conteúdo	Quando o modelo representa muito bem o mundo real, existe a verossimilhança.
Arquitetura	Aberta (flexível)	O jogo proporciona maior liberdade aos participantes e permite ampliações das regras econômicas do simulador.
	Fechada (rígida)	Quando o jogo opera dentro dos limites do simulador e os participantes devem seguir as regras definidas pelo manual do jogo.

Fonte: Oliveira (2009).

A classificação do Jogo de Empresa utilizado na disciplina pesquisada, de acordo com o Quadro 2, é a seguinte:

- objetivo de pesquisa: investigar o comportamento das equipes sob enfoque das estratégias de VSL;
- escopo sistêmico: o foco é o perfil estratégico das empresas, ela como um todo.
- operação simples: abaixo de 30 decisões por rodada;
- adaptabilidade ampla: os integrantes tinham formações variadas. No geral, administradores, engenheiros e contadores; e
- arquitetura aberta (flexível): os participantes podem submeter projetos para a disciplina, abrir importação, exportação, inovações e outras ideias que modificam o jogo.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

Nesta seção, os principais resultados desse estudo serão apresentados e simultaneamente discutidos. Ao levantar dados se houve negociações nas transações entre os atacados e as indústrias, chegou-se nas respostas apresentadas na figura 1. Na questão apresentada na figura 1, as equipes poderiam marcar mais de uma opção. Para a dica da pergunta foi escrito o seguinte: Fidelidade = transação exclusiva com sua empresa de apenas um ou dois tipos de produtos, deixando aberta a possibilidade de transação de outro tipo de produto com outras empresas. Exclusividade = transação apenas com sua empresa.

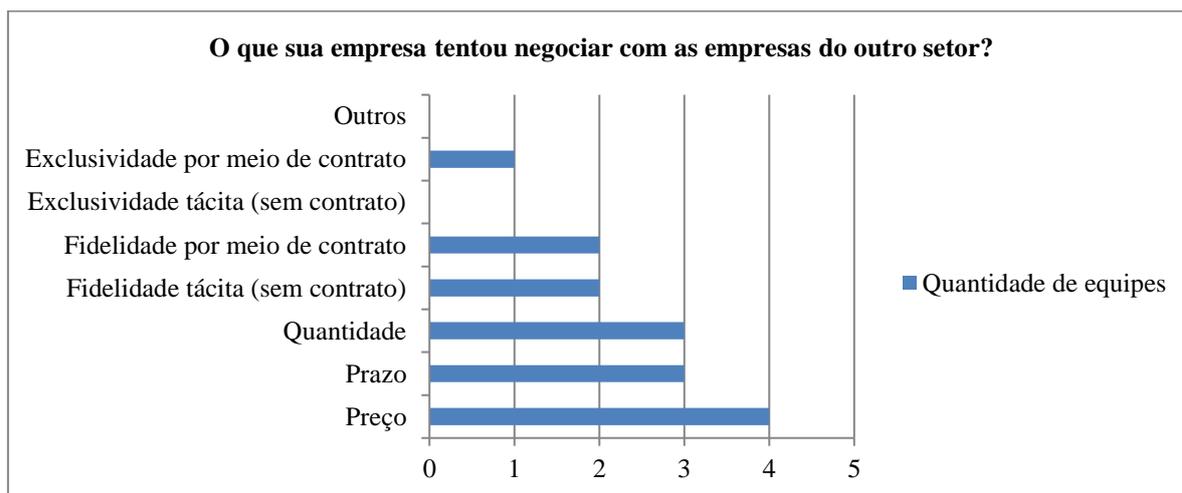


Figura 1 - Respostas das equipes referentes à negociação com o ouro setor.
Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser observado na Figura 1, a variável mais negociada foi o preço dos produtos produzidos pelas indústrias. Enquanto todos os atacados pediram por preços menores, apenas a indústria 2 fez negociações de contrapartida para os preços. Somente uma empresa diz ter feito um contrato de exclusividade. Pode-se partir do pressuposto, com risco de algum viés não considerado, que a pergunta cobriu as variáveis possíveis nas negociações, visto que nenhuma equipe escolheu a opção outros nessa questão. Na Figura 2 apresentou-se as respostas das equipes referentes à solicitação de negociação de empresa do ouro setor.

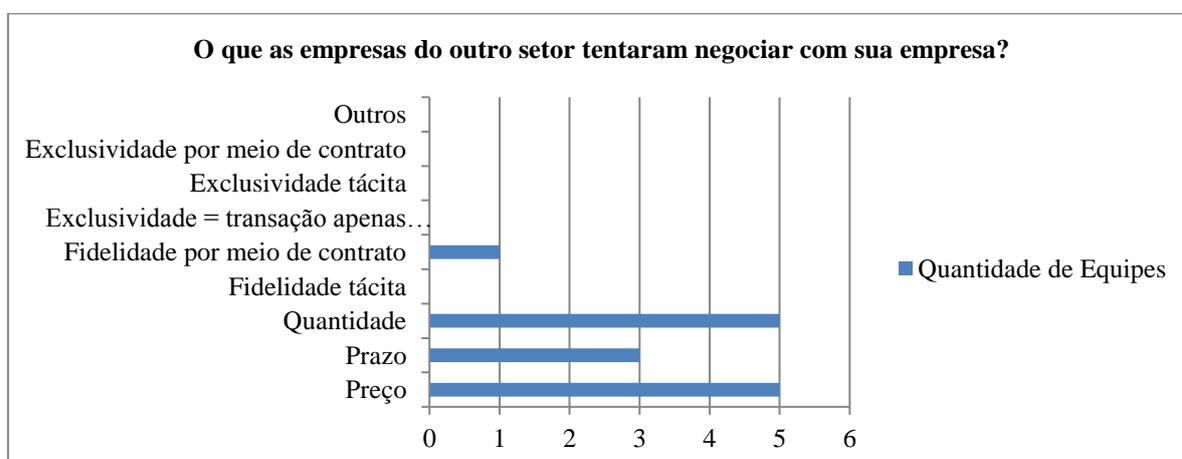


Figura 2 - Respostas das equipes referentes à solicitação de negociação de empresa do ouro setor.
Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser observado na figura 2, as respostas não coincidem com a da figura 1. Para melhor visualização dessa diferença, na tabela 1 apresentou-se o cruzamento dessas informações.

Tabela 1 - Diferença de resposta entre as empresas de ambos os setores.

	Figura 1	Figura 2	Diferença
Preço	4	5	1
Prazo	3	3	0
Quantidade	3	5	2
Fidelidade tácita (sem contrato)	2	0	2
Fidelidade por meio de contrato	2	1	1
Exclusividade por meio de contrato	1	0	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Existem diversos motivos possíveis para essas diferenças. Não obstante, as variações são pequenas e algumas delas serão tratadas mais a frente.

Ainda para o entendimento de negociações entre os atacados e indústrias, foram apresentados as respostas das equipes sobre as tentativas de negociação bem sucedidas ou não com as empresas do outro setor, na tabela 2.

Tabela 2 - Quantidade de tentativas de negociação com as empresas do outro setor.

Tentou fazer com apenas uma, mas não conseguiu	0	0%
Tentou fazer com mais de uma, mas não conseguiu com nenhuma	0	0%
Tentou fazer com apenas uma e conseguiu	1	17%
Tentou fazer com mais de uma e conseguiu com apenas uma	1	17%
Tentou fazer com mais de uma e conseguiu com mais de uma	4	67%
Não tentou com nenhuma	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 3 encontram-se as respostas das equipes sobre as tentativas de negociação das empresas do outro setor.

Tabela 3 - Quantidade de tentativas de negociação das empresas do outro setor.

	1	2	3
Sim, poucas vezes, pois minha empresa aceitou logo	3	1	1
Sim, muitas vezes, foram insistentes e minha empresa acabou aceitando	1	-	-
Sim, poucas vezes, desistiram logo, pois minha empresa não aceitou	1	2	-
Sim, muitas vezes, foram insistentes, mas mesmo assim minha empresa não aceitou	1	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 2 e 3 são importantes para verificar se as negociações foram bem sucedidas ou não. Os dois últimos resultados da coluna 1 da tabela 3 são referentes a indústria 3, enquanto a indústria 1 e o atacado 2 responderam que duas empresas desistiram logo.

Em todas as perguntas do questionário enviado para as empresas, sobre a relação entre as empresas do mesmo setor que as delas, todas as seis equipes (100%) responderam de forma negativa, demonstrando a falta de cooperação entre os concorrentes.

Os seis grupos não tentaram algum tipo de negociação com as outras empresas do mesmo setor, da mesma forma que responderam que as concorrentes não tentaram negociar com elas, mostrando a coerência entre as respostas.

Quatro das seis empresas (67%) submeteram projetos para a disciplina, como demonstra a figura 2. No entanto, também responderam que não tentaram submeter algum projeto em conjunto com outra empresa para a disciplina, independente se eram do mesmo setor ou do outro setor.

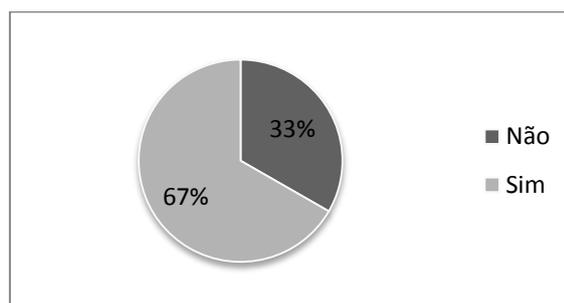


Figura 3 - Respostas das equipes referente à submissão de projeto para a disciplina.
Fonte: Elaborado pelo autor

Os projetos foram de um atacado e das três indústrias. O projeto do atacado é referente a importação de produtos por uma indústria da China inventada pelo projeto e a exclusividade por meio de contrato mostrada na tabela 1. Dessa forma, a diferença havia pelo fato da impossibilidade de uma equipe demonstrar que demandaram dela a exclusividade, sendo que a empresa negociada era um integrante fictício, representado pelo docente.

Uma indústria submeteu dois projetos que não chegaram a se concretizar: criação de um novo produto e a abertura de um novo atacado. As outras duas indústrias, uma relatou que o projeto foi sobre importação e a outro sobre o investimento do dinheiro em caixa.

Na tabela 4 foram reunidas e organizadas as respostas referentes ao maior período de tempo que as empresas mantiveram relações entre si e a quantas vezes as empresas trocaram de parcerias.

Tabela 4 - Período de permanência e quantidade de trocas sobre a relação entre as empresas.

Trimestres	Permanência		Quantidade	Trocas	
1	0	0%	0	0	0%
2	1	17%	1	2	33%
3	1	17%	2	2	33%
4	0	0%	3	2	33%
5	1	17%	4	0	0%
6	2	33%	5	0	0%
7	0	0%	6	0	0%
8	1	17%	7	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor

É importante ressaltar que as empresas tinham a possibilidade de realizar transações com mais de uma empresa por vez, permitindo assim algumas das repostas na tabela 4. Por exemplo, o atacado que respondeu 8 trimestres, trocou uma vez a outra indústria com que se relacionava.

Após reunir e organizar os dados, fez-se uma análise para classificar as empresas sob o enfoque dos perfis estratégicos elaborado por Hirschman (1970). Gerou-se então, a figura 4, que apresenta as empresas em quadrantes referentes aos perfis.

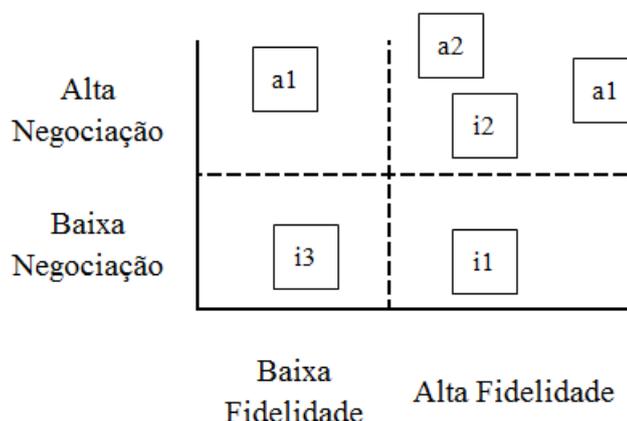


Figura 4 - Classificação das equipes no conceito VSL.

Fonte: Elaborado pelo autor

Comparando a figura 4 com o quadro 1, nota-se a predominância da estratégia Voz. Dois atacados e uma indústria disseram ter negociado e aceito negociações entre as empresas e possuem um tempo de permanência considerável com alguma outra empresa do outro setor. Duas indústrias responderam ser menos flexíveis às negociações solicitadas pelos atacados, uma delas, no entanto, conseguiu manter uma fidelidade alta com um atacado e por isso foi classificada como lealdade. Por fim, um atacado sempre tentou negociações, no entanto teve muitas trocas de fornecedor e chegou ao ponto de demandar um outro fornecedor por meio de um projeto enviado para a disciplina.

5 Considerações Finais

O objetivo geral desse artigo foi analisar os perfis estratégicos das equipes no contexto de Jogos de Empresas, utilizando do conceito VSL. Para atingir tal objetivo, considera-se ter alcançado os seguintes objetivos específicos:

- foi possível enviar os questionários para as equipes, e traçar o perfil das mesmas; e;
- em um segundo momento analisou-se as decisões estratégicas dos agentes, sob uma perspectiva institucionalista, identificando qual foi a estratégia dominante.

Os resultados desse estudo sugerem que as equipes tiveram, na sua maioria, um perfil estratégico voltado para a Voz, utilizando de negociações por preço, prazo, quantidade e ainda contratos para estabelecer um vínculo nas transações entre atacados e indústrias.

Apointa-se como principal contribuição este estudo foi a possibilidade de analisar as equipes, enquanto empresas simuladas, visualizando todo o processo de tomada de decisão em um ambiente controlado, permitindo a intergração de teorias. Isso pode inspirar novas pesquisas a utilizar esse contexto como laboratório de pesquisa.

Além disso, alguns dos participantes, da turma de mestrado profissional em Administração analisada, eram colaboradores de empresas de grande porte e, embora não se possa generalizar seus comportamentos como perfis das empresas em que atuam no mundo real

num primeiro momento, há a oportunidade de conhecer as expectativas de profissionais e obter *feedback* de suas reações ao lidar com um ambiente acadêmico vivencial.

Como limitação pode-se ressaltar os possíveis vieses dos participantes ao se analisar suas opiniões em questionários. Nesse sentido, sugere-se para novos estudos novas abordagens para levantamento dos dados para uma análise mais profunda.

6 Referências

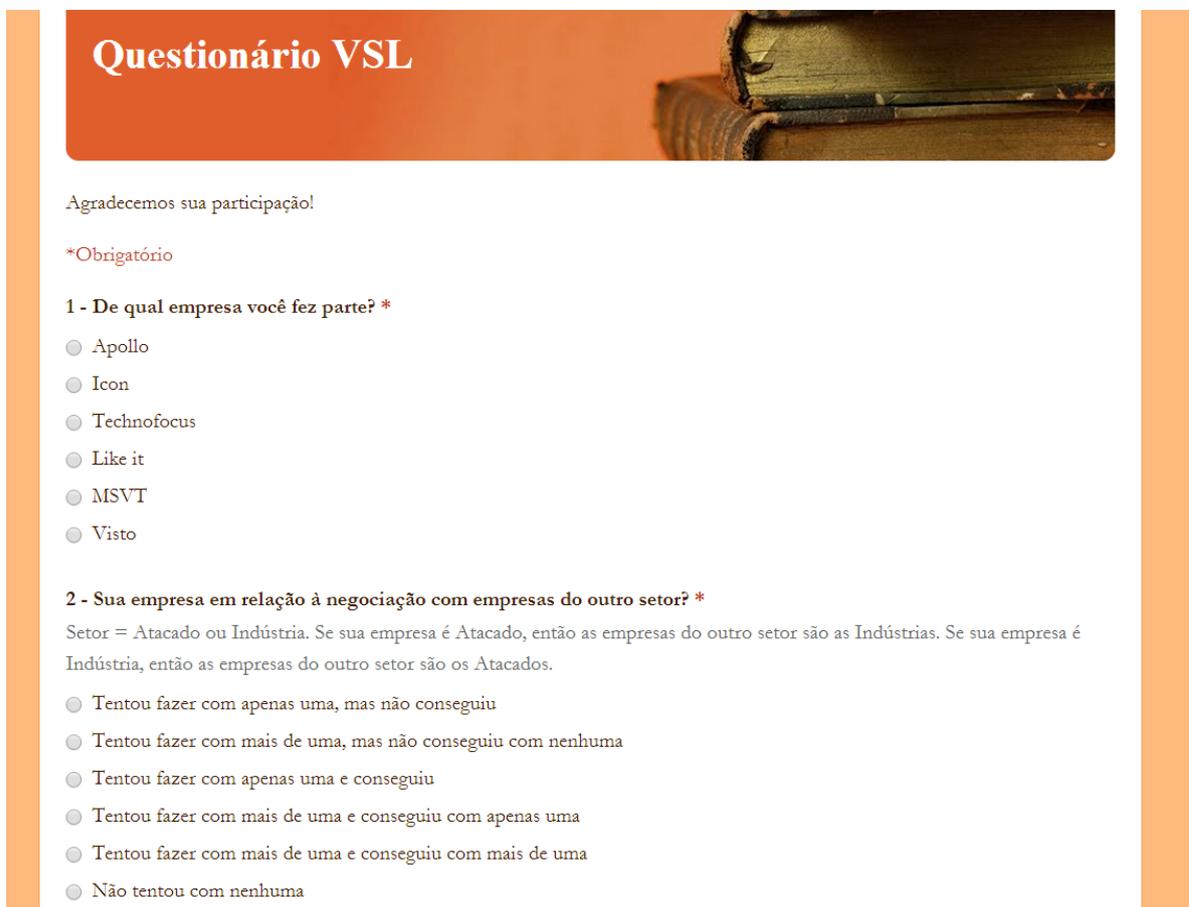
- BERTERO, Carlos O. **Ensino e pesquisa em administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- BUCKLEY, P. J. Alternatives to decline, threat or scarcity: exit, voice, loyalty and institutional response. **MIR: Management International Review**, v. 39, special issue, p. 45-53, 1999.
- DOWDING, K. et al. Exit, voice and loyalty: Analytic and empirical developments. **European Journal of Political Research**, v. 37, n. 4, p. 469-495, 2000.
- HIRSCHMAN, A. O. **Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states**. Harvard university press, 1970.
- KEYS, B.; WOLFE, J. The role of management games and simulations in education and research. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 307-336, 1990.
- KOLB, D. A. **Experiential learning: Experience as the source of learning and development**. EnglewoodCliffs, N.J.: Prentice Hall, 1984.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINELLI, D. P. A utilização dos jogos de empresas no ensino de administração. **Revista de Administração**, São Paulo 23(3):24-37, julho/setembro 1988.
- OLIVEIRA, M. A. **Implantando o Laboratório de Gestão: um programa integrado de educação gerencial e pesquisa em Administração**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- OLIVEIRA, M. A.; SAUAIA, A. C. A. Impressão docente para aprendizagem vivencial: Um estudo dos benefícios dos jogos de empresas. **Revista de Administração: ensino e pesquisa**, v. 12, n. 3, p. 355-391, 2011.
- PING JR, R. A. The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect. **Journal of retailing**, v. 69, n. 3, p. 320-352, 1993.
- PRETTO, F. N. **Pedagogia participativa na formação de administradores**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- ROSAS, A. R. **Criação de um simulador educacional para empreendedores: simulando novos negócios B2B de base tecnológica**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SAUAIA, A. C. A. Conhecimento versus desempenho das organizações: um estudo empírico com jogos de empresas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 1, 2003. Disponível em: < <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/index>>. Acesso em: 25 abr. 2014.

STANTON, A. J.; JOHNSON, J. E.; BORODZICZ, E. P. Educational validity of business gaming simulation: A research methodology framework. **Simulation & Gaming**, v. 41, n. 5, p. 705-723, 2010.

APÊNDICE

Na figura 4 foi apresentada um recorte da imagem do questionário aplicado pela plataforma *docs* do Google.



Questionário VSL

Agradecemos sua participação!

*Obrigatório

1 - De qual empresa você fez parte? *

- Apollo
- Icon
- Technofocus
- Like it
- MSVT
- Visto

2 - Sua empresa em relação à negociação com empresas do outro setor? *

Setor = Atacado ou Indústria. Se sua empresa é Atacado, então as empresas do outro setor são as Indústrias. Se sua empresa é Indústria, então as empresas do outro setor são os Atacados.

- Tentou fazer com apenas uma, mas não consegui
- Tentou fazer com mais de uma, mas não consegui com nenhuma
- Tentou fazer com apenas uma e consegui
- Tentou fazer com mais de uma e consegui com apenas uma
- Tentou fazer com mais de uma e consegui com mais de uma
- Não tentou com nenhuma

Figura 4 - Classificação das equipes no conceito VSL.